Plan d'activités de la SGFPNO

2015-2016 à 2017-2018

Octobre 2014

Table des matières

1. Mandat de la SGFPNO 2

2. Plan stratégique 4
   2.1 Vision 4
   2.2 Mission 4
   2.3 Principes directeurs 4
   2.4 Priorités stratégiques 4

3. Vue d'ensemble des programmes et activités actuels de la SGFPNO 6
   3.1 Programmes de la SGFPNO 6
   3.2 Mesures du rendement – Nouveaux programmes 9
   3.3 Mécanisme de prestation des programmes 13
   3.4 Autres considérations financières 14

4. Ressources nécessaires pour atteindre les objectifs 15
   4.1 Objectifs 15
   4.2 Ressources nécessaires 16

5. Évaluation et gestion des risques et stratégies 17

6. Évaluation des questions auxquelles la SGFPNO est exposée 22
   6.1 Contexte du Nord de l'Ontario 22
   6.2 Survol du Nord de l'Ontario 22
   6.3 Économie actuelle 22
   6.4 Priorités gouvernementales 23
   6.5 Économie future 25

7. Résumé de l'effectif administratif; incidences du plan d'activités sur les ressources humaines; stratégie salariale 29

8. Mesures du rendement, y compris les résultats obtenus jusqu'à présent 31
   8.1 Externe clé 31
   8.2 Secondaires 32

9. Budget financier pour les trois années couvertes par le plan d'activités 34

10. Initiatives faisant appel à des tiers 37
   10.1 Partenariats 37
   10.2 Sous-traitance 37
   10.3 Interne 37
   10.4 Clients externes 37

11. Plan de communication 38

1. MANDAT DE LA SGFPNO

La Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario (SGFPNO) est un organisme de service opérationnel établi en vertu de la Loi sur le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario. Elle est régie par un conseil d'administration dont les membres sont nommés et qui est présidé par le ministre du Développement du Nord et des Mines. Ses objets sont énoncés dans la Loi sur le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario et sont les suivants :

a) conseiller le lieutenant-gouverneur en conseil sur toute question relative à la croissance et à la diversification économiques du Nord de l'Ontario, et lui faire des recommandations à cet égard;
b) promouvoir et stimuler des initiatives économiques dans le Nord de l'Ontario;
c) faire entreprendre des études et conclure des contrats relativement aux objets visés aux alinéas a) et b).

La SGFPNO a été créée en 1988. À l'origine, son financement annuel de 30 millions de dollars allait principalement à des entreprises individuelles sous forme de prêts, de subventions et d'une combinaison des deux. Elle doit fournir du financement gouvernemental supplémentaire pour le Nord de l'Ontario mais ne peut pas déplacer ou remplacer les programmes gouvernementaux.

En 1996, son mandat a été révisé pour s'orienter vers les possibilités de développement communautaire et de l'infrastructure plutôt que sur l'aide directe aux entreprises individuelles. Les entreprises individuelles du secteur privé n'étaient plus admissibles à l'aide financière de la SGFPNO, et ses clients de l'époque étaient des municipalités, des Premières Nations, des fournisseurs de soins de santé, des établissements postsecondaires, des organismes sans but lucratif, des régies locales de services publics et des clients du secteur privé qui s'alliaient à des clients du secteur public. En 2000, le budget annuel de la SGFPNO a été augmenté à 60 millions de dollars.

En octobre 2004, la SGFPNO a reçu l'approbation du gouvernement de réorienter son mandat sur les thèmes suivants : croissance de l'emploi; développement communautaire; conservation de l'énergie; technologies en émergence et télécommunications. Les entreprises individuelles avaient une fois de plus le droit de demander de l'aide financière.

Le budget de 2008 comportait une augmentation du financement provincial annuel de la SGFPNO qui est passé de 60 millions de dollars à 70 millions de dollars en 2008-2009, à 80 millions de dollars en 2009-2010, à 90 millions de dollars en 2010-2011 et à 100 millions de dollars en 2011-2012 et par la suite. Le budget de l'Ontario de 2012 indiquait que le financement de la SGFPNO serait augmenté à 110 millions $ mais aucun calendrier pour ce faire n'a été donné.

La SGFPNO examine continuellement sa structure de programmes afin de tirer le meilleur parti de l'investissement des fonds publics et de le faire concorder avec les besoins de ces secteurs jugés les plus importants sur le plan stratégique.

Un examen complet des programmes a été entrepris en 2012, dans le contexte du Plan de croissance du Nord de l'Ontario (le Plan de croissance) de 2011 et des priorités gouvernementales pertinentes. .

En août 2013, le gouvernement a approuvé un autre remaniement du mandat de la SGFPNO afin d'appuyer le Plan de croissance et les priorités clés du gouvernement qui étaient la prospérité pour le bien de la population et de solides communautés.
Les thèmes du programme général révisé étaient :

- Les initiatives de développement économique stratégique qui appuient la croissance et la viabilité des communautés, des entreprises - Programme des débouchés commerciaux pour le Nord
- L'innovation et la productivité pour appuyer les initiatives de recherche-développement, de commercialisation, d'innovation et de productivité - Programme d'innovation pour le Nord
- L'infrastructure économique communautaire stratégique - Programme stratégique d'infrastructure économique
- L'amélioration de la capacité de développement économique - Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord
- L'apport et le maintien des talents - Programme de stages dans le Nord de l'Ontario

2. PLAN STRATÉGIQUE

La SGFPNO a élaboré son plan stratégique en 2009 en consultation avec son conseil d'administration, son personnel et le ministère du Développement du Nord et des Mines (MDNM). Renouvelé chaque année par le conseil, le plan présente le cadre de travail stratégique de la SGFPNO, notamment sa vision, sa mission, ses principes directeurs et les cinq domaines stratégiques prioritaires pour les trois à cinq prochaines années. Un examen entrepris en août 2014 a donné lieu à des stratégies à appliquer au cours du prochain exercice pour appuyer les stratégies actuelles de la SGFPNO.

2.1 Vision

La SGFPNO sera un catalyseur d'investissements stratégiques clés afin de stimuler la transformation et le développement économiques du Nord de l'Ontario.

2.2 Mission

S'allier avec des communautés, des entreprises, des entrepreneurs et la jeunesse de tout le Nord de l'Ontario afin de créer des emplois et de renforcer l'économie.

2.3 Principes directeurs

Alignement sur les initiatives clés – Le Plan de croissance fournira une approche coordonnée, à long terme et complète pour appuyer le Nord de l'Ontario en tant que région concurrentielle à l'échelle mondiale. Les priorités de la SGFPNO appuieront les éléments clés du Plan de croissance.

Prise en compte du contexte unique du Nord de l'Ontario – Les programmes et initiatives de la SGFPNO continueront de constituer des moyens importants de prendre en compte les exigences uniques du Nord de l'Ontario pour le bien d'un Ontario solide. La SGFPNO continuera de renforcer et d'améliorer ses programmes et services actuels.

Adaptabilité – Le processus de planification stratégique est un processus permanent qui apportera à la SGFPNO un outil de gestion pour s'adapter aux futurs changements.

Pensée réflexive, souple et axée sur l'avenir – Le conseil d'administration de la SGFPNO devrait revoir le plan stratégique au moins une fois par an.

Inclusivité – La SGFPNO continuera de concevoir et de fournir ses programmes et initiatives d'une manière qui tient compte des besoins des diverses communautés du Nord, y compris, entre autres, les Premières Nations, les Métis, les Inuits et d'autres groupes démographiques du Nord.

2.4 Priorités stratégiques

Innovation, recherche-développement et commercialisation – Mettre l'accent sur des initiatives d'innovation et de recherche-développement qui conduisent à la commercialisation potentielle d'idées, de produits et de services dans des secteurs en

émergence et stratégiques du Nord de l'Ontario qui sont axés sur l'avenir, durables et construisent une économie verte.

Créativité et développement entrepreneurial – Promouvoir la créativité et le développement entrepreneurial pour aider des intervenants du Nord dans la nouvelle économie.

Partenariats et collaboration – Optimiser les possibilités de levier du financement de la SGFPNO grâce à des partenariats et à la collaboration avec et entre des parties concernées et des organismes de financement afin d'assurer le succès de projets et des résultats économiques durables à long terme.

Développement et renouvellement organisationnels – Entreprendre un exercice d'amélioration continue et de perfectionnement des ressources humaines afin d'améliorer la qualité, l'accès et la prestation des programmes et services de la SGFPNO.

Sensibilisation et reconnaissance – Concevoir des outils efficaces de marketing, de communication et de liaison qui améliorent la sensibilisation et la reconnaissance de la SGFPNO et de ses programmes auprès des parties concernées qui ne la connaissent pas bien (p.ex., les Premières Nations, les secteurs industriels en émergence).

3. VUE D'ENSEMBLE DES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS ACTUELS DE LA SGFPNO

Comme indiqué dans son plan stratégique, la mission de la SGFPNO est de s'allier avec des communautés, des entreprises et des entrepreneurs de tout le Nord de l'Ontario pour créer des emplois et renforcer l'économie. À l'automne 2013, la SGFPNO a lancé cinq nouveaux programmes axés sur le Plan de croissance et le maintien de sa mission. Ces programmes sont présentés ci-dessous.

3.1 Programmes de la SGFPNO

Programme stratégique d'infrastructure économique

Une infrastructure rentable et moderne est la pierre angulaire d'une solide économie dans le Nord. L'assistance qu'apporte ce programme peut faire la différence pour une région ou une économie qui veut promouvoir les possibilités de développement économique et appuyer l'investissement grâce à l'infrastructure économique stratégique.

Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord

Le Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord vise à faire avancer les politiques énoncées dans le Plan de croissance. Son objectif est d'aider les communautés du Nord à développer leur capacité de promouvoir, d'attirer et d'appuyer la croissance économique dans les secteurs existants et en émergence prioritaires indiqués dans le Plan de croissance.

Le renforcement de la capacité permettra aux collectivités du Nord de saisir les possibilités économiques et de relever les défis en fonction de leurs priorités individuelles, et de s'engager dans la collaboration régionale pour servir les buts communs et renforcer ainsi les atouts concurrentiels du Nord de l'Ontario.

Programme d'innovation pour le Nord

Le Programme d'innovation pour le Nord appuie la vision du Plan de croissance en facilitant la mise au point et la commercialisation de nouvelles technologies qui contribueront à la prospérité future du Nord de l'Ontario, et en encourageant la collaboration et le partenariat entre le secteur privé, les établissements d'enseignement et les instituts de recherche pour entreprendre de telles activités dans le Nord de l'Ontario.

Programme des débouchés commerciaux pour le Nord

Le Programme des débouchés commerciaux pour le Nord appuie la vision du Plan de croissance dans laquelle les entreprises cherchent dans le monde des possibilités de créer ou de conserver des emplois, d'attirer des investissements et de servir les marchés mondiaux.

Les objectifs de ce programmes sont de :

- créer des emplois dans le Nord de l'Ontario
- encourager le secteur privé du Nord à investir dans ses entreprises
- attirer de nouvelles possibilités d'investissement dans le Nord de l'Ontario
- augmenter le nombre d'entreprises qui exportent leurs produits ou services dans des marchés à l'extérieur du Nord de l'Ontario
- faire croître l'industrie cinématographique et télévisuelle dans le Nord de l'Ontario

Programme de stages dans le Nord de l'Ontario

L'intention de ce programme est de renforcer l'atout concurrentiel du Nord de l'Ontario et d'établir la capacité de développement économique en attirant et retenant des diplômés dans le Nord. Il fournit des possibilités de stages à des diplômés récents intéressés à lancer et construire leur carrière dans le Nord de l'Ontario.

Gestion de la demande de fonds de la SGFPNO

La SGFPNO reçoit continuellement des demandes d'assistance financière et n'est pas en mesure de subventionner tous les projets prioritaires qui demandent de l'aide. Elle emploie diverses mesures et divers outils pour gérer ces demandes et aider le conseil d'administration à prendre des décisions sur le financement. Ces mesures et outils consistent entre autres à veiller à ce que les projets des clients soient au stade de la mise en œuvre avant de leur allouer des fonds, à intensifier les efforts pour rescinder les engagements en suspens dans des projets qui ne semblent pas avancer, à établir les montants maximums des demandes (tout en tenant compte des initiatives importantes et régionales), à établir des budgets théoriques pour les programmes et à employer d'autres outils d'aide à la prise de décision pour faciliter le repérage des projets prioritaires.

Budgets des programmes

Selon les tendances traditionnelles et les priorités stratégiques, l'allocation théorique par programme sera établie comme suit :

Thème	Programme	Budget théorique estimatif des projets
Mettre en œuvre des initiatives de développement économique stratégique qui appuient la croissance et la viabilité des communautés, des entreprises et de l'industrie du Nord de l'Ontario	Programme des débouchés commerciaux pour le Nord	45 M $
Stimuler l'innovation et la productivité pour appuyer les initiatives de recherche-développement, de commercialisation, d'innovation et de productivité	Programme d'innovation	10 M $
Appuyer l'infrastructure communautaire	Programme d'infrastructure stratégique	35 M $
Améliorer la capacité de développement économique dans le Nord de l'Ontario	Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord	5 M $
Attirer et retenir des talents dans le Nord de l'Ontario	Programme de stages dans le Nord de l'Ontario	5 M $
	Total	100 M $

Le conseil d'administration de la SGFPNO examinera continuellement les budgets théoriques lors de l'examen annuel du plan stratégique et des séances de planification des activités.

Approbation des projets

- L'approbation du financement de la SGFPNO reposera principalement sur la création et le maintien d'emplois à temps plein dans le Nord de l'Ontario.
- Un projet proposé ne devrait pas faire une concurrence injuste à d'autres entreprises du Nord de l'Ontario.
- Un projet proposé devrait apporter des bienfaits économiques nets pour le Nord de l'Ontario.
- Un fournisseur externe qualifié exercera la diligence raisonnable pour toutes les demandes admissibles du secteur privé.
- La contribution maximale de la SGFPNO à n'importe quel projet n'excédera en général pas un million de dollars (le conseil de la SGFPNO a le pouvoir d'approuver une contribution de 5 millions $ au maximum).
- Le taux d'intérêt sur le prêt reposera sur le risque de crédit du demandeur.

3.2 Mesures du rendement – Nouveaux programmes

3.2.1 Mesures externes clés du rendement

Nombre d'emplois à temps plein créés ou conservés

Année	Cible
2015-2016	3 500
2016-2017	3 500
2017-2018	3 500

Les programmes révisés de financement de la SGFPNO demeureront axés sur la création d'emplois. À ce titre, la SGFPNO allouera des fonds à des projets menés dans le Nord de l'Ontario qui créeront ou conserveront des emplois.

Contributions d'autres partenaires obtenues par effet de levier des investissements de la SGFPNO

Année	Cible
2015-16	3:1
2016-17	3:1
2017-18	3:1

Le financement fourni par la SGFPNO à des projets ou initiatives dans le Nord de l'Ontario constituera un levier de financement externe. Cette augmentation de l'investissement par effet de levier du financement de la SGFPNO fournira des possibilités de créer des emplois dans un vaste éventail de secteurs économiques dans le Nord de l'Ontario.

3.2.2 Mesures secondaires du rendement

Nombre de projets de Premières Nations approuvés

Année	Cible
2015-2016	40
2016-2017	40
2017-2018	40

Le nombre de projets de Premières Nations approuvés constituera une mesure de l'efficacité de l'accès et du programme ainsi que de la participation de ce groupe de clients à l'économie du Nord.

Satisfaction des clients

Année	Cible
2015-2016	90 %
2016-2017	90 %
2017-2018	90 %

La satisfaction des clients à l'égard de la SGFPNO, de ses partenaires pour la prestation des services et de ses programmes sera évaluée chaque année. Le processus consistera à évaluer la satisfaction des clients à l'égard des services fournis par le personnel ainsi que l'efficacité et l'opportunité de ces services. La SGFPNO obtiendra ainsi des commentaires de ses clients qui l'aideront dans ses activités d'amélioration continue.

3.2.3 Mesures secondaires du rendement particulières aux programmes

Des mesures secondaires du rendement ont été établies pour chaque nouveau programme :

Programme stratégique d'infrastructure économique

Objectif
Promouvoir les possibilités économiques, appuyer l'investissement et créer des emplois dans l'infrastructure stratégique.

Mesures du rendement
1. Nombre de projets de partenariat régional approuvés
2. Nombre de partenariats régionaux qui incluent une communauté des Premières Nations partenaire

Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord

Objectif- Initiatives de renforcement des capacités des communautés
Promouvoir l'avancement et la compétitivité des secteurs prioritaires en aidant les communautés du Nord quand des possibilités et des défis économiques touchant leur capacité de promouvoir, d'attirer et d'appuyer la croissance économique se présentent.

Objectif - Partenariat pour la promotion d'activités
Appuyer des activités qui encouragent le développement économique dans le Nord de l'Ontario, y compris la création et le maintien d'emplois, les investissements, le tourisme, la recherche-développement et l'innovation propres à améliorer la productivité dans un secteur admissible.

Mesures du rendement
1. Nombre de projets de partenariat régional
2. Nombre de partenariats régionaux qui incluent une communauté des Premières Nations partenaire
3. Nombre de nouveaux événements majeurs de tourisme financés par le programme
4. Nombre de participants aux événements financés

Programme des débouchés commerciaux pour le Nord

Le Programme des débouchés commerciaux pour le Nord aide des entreprises du Nord de l'Ontario à chercher dans le monde des possibilités de créer ou de conserver des emplois, d'attirer des investissements et de servir les marchés mondiaux.

Objectif - Projets d'expansion des activités
Aider des entreprises existantes de l'Ontario qui ont l'intention d'élargir et/ou de conserver leurs opérations dans le Nord de l'Ontario à améliorer leur compétitivité, leur productivité, leurs exportations et leurs revenus et créer des emplois.

Objectif - Démarrage de petites entreprises
Aider de nouvelles entreprises du Nord de l'Ontario qui ont l'intention de lancer des opérations dans les secteurs recensés dans le Plan de croissance.

Objectif - Nouveaux projets d'investissement
Aider des entreprises concurrentielles qui ne sont actuellement pas présentes en Ontario à élargir leurs opérations dans le Nord de l'Ontario et à créer des emplois.

Objectif - Projets de production cinématographique et télévisuelle
Augmenter l'emploi dans l'industrie du cinéma et de la télévision ainsi que l'investissement dans le Nord de l'Ontario; augmenter le nombre de productions cinématographiques et télévisuelles originales de haute qualité produites dans le Nord de l'Ontario; établir l'infrastructure propre à faire croître et à appuyer l'industrie.

Mesures du rendement
1. Nombre d'entreprises qui exportent leurs produits et services en dehors de l'Ontario
2. Croissance des revenus (pourcentage de l'augmentation des ventes)
3. Nombre d'entreprises qui élargissent leurs opérations dans le Nord de l'Ontario
4. Dépenses totales dans le Nord de l'Ontario découlant de l'activité cinématographique et télévisuelle
5. Nombre de résidants du Nord de l'Ontario employés par des projets cinématographiques et télévisuels financés par la SGFPNO

Programme d'innovation pour le Nord

Le Programme d'innovation pour le Nord appuie la conception et la commercialisation de nouvelles technologies qui contribueront à la prospérité future dans le Nord de l'Ontario et en encourageant les collaborations et les partenariats avec le secteur privé, les établissements d'enseignement et de recherche.

Objectif - Projets d'évaluation des possibilités
Aider les entreprises du Nord de l'Ontario à repérer les possibilités de nouveaux projets de développement technologique.

Objectif - Chaires de recherche industrielle
Établir dans les universités, collèges et instituts de recherche du Nord de l'Ontario la capacité de recherche qui conduira à de meilleures possibilités de recherche.

Objectif - Projets de recherche appliquée et de développement des technologies
Aider des entreprises du Nord de l'Ontario à entreprendre la recherche appliquée ou les activités de précommercialisation requises pour perfectionner leurs nouvelles technologies et les mettre sur le marché.

Objectif - Projets pilotes de démonstration et de commercialisation
Aider des entreprises du Nord de l'Ontario à réduire les risques techniques et financiers liés à la mise à niveau et à la démonstration de leurs technologies novatrices et les aider quand elles se préparent pour la production commerciale.

Mesures du rendement
1. Nombre de projets d'évaluation qui font la transition vers la mise au point
2. Nombre de demandes de brevet présentées dans le cadre d'un projet financé par la SGFPNO

Programme de stages dans le Nord de l'Ontario

Objectif
Renforcer l'atout concurrentiel du Nord de l'Ontario et la capacité de développement économique en attirant et retenant des talents dans le Nord.

Mesures du rendement
1. Nombre de stagiaires embauchés par l'employeur à la fin du stage
2. Nombre de stagiaires embauchés par d'autres entreprises du Nord de l'Ontario à la fin du stage

Mesure du rendement
- La SGFPNO rendra compte de ses résultats chaque année par l'entremise du MDNM. Au cours de la première année d'exécution de ses nouveaux programmes (lancés en octobre 2013), la SGFPNO rendra compte de ses résultats tous les trois mois .
- En tant qu'organisme de service opérationnel, la SGFPNO doit déposer un rapport annuel qui inclut des renseignements sur son rendement et doit se conformer à toutes les exigences en matière de rapport indiquées dans la directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes.

Évaluation
- La SGFPNO examine continuellement sa structure de programmes afin de tirer le meilleur parti de l'investissement des fonds publics et de le faire concorder avec les besoins de ces secteurs jugés les plus importants sur le plan stratégique.
- Tel que recommandé dans le rapport de la Commission de réforme du secteur parapublic (recommandation 11-15), les programmes ont une durée de vie de quatre ans, et ils sont examinés après la troisième année afin de déterminer leur efficacité pour atteindre les objectifs énoncés ainsi que leur pertinence continue.
- Les résultats de l'examen des programmes serviront à évaluer comment la SGFPNO devrait avancer en fonction des options suivantes :
  - Continuer à fournir les programmes
  - Modifier les programmes pour régler des lacunes

- Réviser des programmes

3.3 Mécanisme de prestation des programmes

Les nouveaux programmes seront fournis par le personnel existant de la SGFPNO et du MDNM et un tiers qui exerce la diligence raisonnable. Des contrats et des ententes de service appropriés seront mis en place et surveillés au besoin. L'administration de la SGFPNO continuera d'évaluer la nécessité de nouvelles ressources et en rendra compte au besoin au conseil et au Ministère.

- Les demandes du secteur public seront évaluées et surveillées par le personnel de la Direction du développement économique régional (DDER) du MDNM. À partir de l'exercice 2014-2015, la SGFPNO remboursera au Ministère les coûts des services fournis par le personnel de la DDER.
- Une tierce partie évaluera et surveillera les demandes du secteur privé et continuera de fournir les services de gestion de projets. Le contrat actuel expirera le 31 mars 2016. La SGFPNO examinera le contrat et le service de la tierce partie en 2014-2015 en vue de fournir des lignes directrices à son conseil et au Ministère afin que les futures exigences soient prises en compte.
- La SGFPNO continuera de compter en permanence et sans interruption sur les services du MDNM, du ministère du Procureur général (MPG), du ministère des Services gouvernementaux (MSG) et du Groupement pour les terres et ressources (GTR) afin de mener à bien ses activités.

Processus administratifs

Les processus administratifs concernant l'évaluation des projets et la gestion des portefeuilles continueront de s'appliquer.

L'évaluation des projets reposera sur les paramètres suivants :

- Examen de la demande
- Analyse du cas et des exigences financières
- Analyse des risques
- Analyse du crédit
- Préparation de l'analyse pour le financement du projet, le degré de financement, le taux d'intérêt et la fourniture de garanties

La gestion des portefeuilles reposera sur les paramètres suivants :

- Examiner et recommander les débours
- Exploiter le système de comptabilisation des prêts
- Percevoir les remboursements de prêt
- Assurer le suivi des arriérés
- Examiner les conditions de prêt et recommander des changements
- Examiner régulièrement les comptes et dresser des plans de gestion des comptes
- Gérer les « comptes spéciaux » (prêts demandés)

Les services juridiques incluront :

- Élaborer des formulaires d'ententes de prêts et des documents de garantie

- Élaborer des procédés et politiques juridiques
- Fournir des conseils sur les transactions, y compris en ce qui concerne la garantie collatérale.

La SGFPNO continuera de gérer ses fonctions administratives internes.

3.4 Autres considérations financières

Incidence financière	Description
Incidences sur d'autres gouvernements	La SGFPNO continuera d'apporter un complément au financement fédéral et/ou municipal.
Incidences sur d'autres ministères	La SGFPNO continuera d'apporter un complément au financement fourni par d'autres programmes du Ministère mais ne remplacera ou ne déplacera pas d'autres financements. La SGFPNO fournira des crédits d'anticipation dans certains cas et suivra l'exemple du ministère responsable.
Passif éventuel	Les nouvelles approbations auront des incidences financières pluriannuelles. Les demandes d'autorisation de dépenser seront présentées dans le plan d'examen, de renouvellement et de transformation des programmes du Ministère.

4. RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS

4.1 Objectifs

Les objectifs suivants guident les activités quotidiennes de la SGFPNO :

1. Assurer l'évaluation juste et minutieuse des propositions de projets présentées à la SGFPNO. Toutes les propositions seront évaluées en fonction de leurs mérites, du mandat de la SGFPNO et des lignes directrices des programmes.

    - La SGFPNO a atteint cet objectif jusqu'à présent en 2014-2015 en examinant l'admissibilité initiale aux programmes et en faisant effectuer la diligence raisonnable à l'égard des demandes éventuellement admissibles par une tierce partie et la Direction du développement économique régional (DDER) du MDNM.

2. Assurer un dialogue ouvert et honnête avec les proposants concernant les évaluations de leurs projets, et leur fournir des renseignements sur leurs demandes.

    - La SGFPNO a atteint cet objectif jusqu'à présent en 2014-2015 avec l'aide d'un tiers exerçant la diligence raisonnable et la DDER du MDNM. Elle a communiqué avec tous les demandeurs dans le cadre de l'évaluation de leur projet puis avec tous les demandeurs pour les informer par écrit des résultats de leurs demandes. De plus, la SGFPNO possède un processus d'appel que les demandeurs peuvent lancer en cas de refus de leur demande.

3. Surveiller les activités en cours des projets approuvés et observer les conditions du contrat de financement de chaque projet.

    - La SGFPNO a atteint cet objectif jusqu'à présent en 2014-2015 avec l'aide d'un tiers exerçant la diligence raisonnable et la DDER du MDNM qui surveille ses projets, et avec la Direction des services juridiques du MDNM qui fournit des conseils juridiques sur l'observation des obligations contractuelles par les proposants.

4. Tenir une base de données complète des anciens et nouveaux projets financés, et l'utiliser pour rendre des comptes sur les activités actuelles et pour la future planification.

    - La SGFPNO a atteint cet objectif jusqu'à présent en 2014-2015 en utilisant la base de données du Fonds de la SGFPNO avec l'aide des Services d'élaboration et de mise en œuvre des solutions technologiques du GTR.

5. Gérer les affaires financières de la SGFPNO conformément à la directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes ainsi qu'à d'autres politiques comme la politique gouvernementale d'établissement des coûts et des prix.

- La conformité avec la directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes a été établie jusqu'à présent en 2014-2015. Tous les formulaires, ententes juridiques, demandes, et processus d'approbation ont été améliorés pour assurer la conformité avec la directive.

- En 2014-2015, le Ministère instaurera le recouvrement des coûts des services rendus à la SGFPNO par la DDER. Les lignes directrices du gouvernement relatives à l'établissement des coûts et des prix précisent que les ministères et les organismes doivent tenir des renseignements pertinents sur les coûts dans leurs systèmes de comptabilité financière afin d'appuyer la prise de décisions rationnelles en plus d'assurer et d'améliorer la reddition de comptes et le rendement. Ces lignes directrices indiquent également que tous les coûts doivent être affectés précisément à l'activité considérée. Cela devrait être fait d'une manière qui ne sous-estime ni ne surestime pas le coût de la prestation du programme ou les résultats des activités.

6. Répondre aux normes de rendement de la SGFPNO chaque année.

   - Les mesures du rendement de la SGFPNO en 2013-2014 et jusqu'à présent en 2014-2015 sont indiquées dans la section 7 de ce plan d'activités.

7. Coopérer avec d'autres organismes gouvernementaux et des ministères pour appuyer les initiatives de développement économique et d'amélioration de la qualité de vie visant ou touchant les entreprises et les résidants du Nord de l'Ontario.

   - La SGFPNO a atteint cet objectif jusqu'à présent en 2014-2015 en s'alliant financièrement avec d'autres organismes gouvernementaux et des ministères pour financer des projets dans le Nord de l'Ontario, comme en témoigne l'atteinte du ratio de levier cible (voir la section 7.1.2).

8. Communiquer ses activités dans le Nord de l'Ontario.

   - La SGFPNO a atteint cet objectif jusqu'à présent en 2014-2015 avec l'aide de la Direction des services de communication en menant les activités de marketing et de communication indiquées dans la section 9 du plan d'activités, ainsi que des initiatives de liaison de la SGFPNO et du MDNM.

9. Observer les termes du protocole d'entente avec Sa majesté la Reine du chef de l'Ontario représentée par le ministre du Développement du Nord et des Mines.

   - Le conseil d'administration de SGFPNO continue d'assurer l'observation du protocole d'entente en le passant en revue continuellement et collabore avec le MDNM pour comprendre les attentes et relever sans tarder les problèmes à résoudre. Le conseil d'administration et le ministre ont signé le nouveau protocole d'entente en août 2013.

10. Chercher à améliorer la rentabilité et les technologies pour gérer les activités de la SGFPNO.

- Il s'agit d'une initiative permanente qui consiste à améliorer la plateforme de TI, à mettre en œuvre un système de gestion financière et à améliorer en permanence la qualité.

- Le Ministère a alloué des ressources supplémentaires permanentes pour la réception des demandes et les responsabilités financières.

11. S'efforcer de conserver le taux de satisfaction de la clientèle à au moins 90 %.

    - La SGFPNO continuera d'administrer des sondages sur la satisfaction des clients. Les résultats lui seront utiles dans ses activités d'amélioration continue de la qualité.

12. La SGFPNO continuera de mettre en œuvre son plan stratégique dont il est question dans la section 2 de ce plan d'activités. À cet égard, les activités suivantes relatives aux cinq priorités stratégiques du plan ont été menées en 2014-2015 et se poursuivront en 2015-2016 :

    (i) Innovation, recherche-développement et commercialisation
    - Continuer de promouvoir les programmes de la SGFPNO et le travail avec les secteurs privé et public pour faire avancer les projets prioritaires.

    (ii) Créativité et développement de l'entrepreneuriat
    - Continuer de promouvoir le programme du secteur privé et le travail avec les établissements d'enseignement et l'industrie pour encourager le développement de l'entrepreneuriat quand les possibilités se présentent.
    - Recenser et conclure des partenariats avec d'autres organismes du Nord qui ont les mêmes buts et objectifs en matière de créativité et de développement de l'entrepreneuriat.

    (iii) Partenariats et collaboration
    - Chercher des possibilités d'engager les communautés autochtones dans les discussions sur le développement économique afin de leur faire mieux connaître les programmes et services de la SGFPNO et d'y améliorer leur accès.

    (iv) Développement et renouvellement organisationnels
    - Développer les capacités de technologie de l'information de la SGFPNO, améliorer sa base de données du Fonds et instaurer un nouveau système financier.
    - Établir le Comité de gouvernance de la SGFPNO en tant que comité permanent du conseil en lui donnant un rôle accru dans la gouvernance.

    (v) Sensibilisation et reconnaissance
    - Afficher et tenir sur le site Web de la SGFPNO des FAQ ainsi que des outils de communication des politiques des programmes et de meilleurs

outils de communications avec les clients, et concevoir et mettre en œuvre une nouvelle stratégie de marketing de la SGFPNO.

- La SGFPNO produira un rapport annuel modernisé et effectuera un sondage sur la segmentation du marché.

4.2 Ressources nécessaires

Le tableau ci-dessous indique les ressources nécessaires pour appuyer les objectifs de la SGFPNO indiqués plus haut.

Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario
Tableau des dépenses administratives prévues

	Exercice 2012-2013 Réel	Exercice 2013-2014 Réel	Exercice 2014-2015 Prévision	Exercice 2015-2016 Budget	Exercice 2016-2017 Budget	Exercice 2017-2018 Budget
Salaires et honoraires	1 571 629	1 479 966	1 622 825	1 720 864	1 754 982	1 789 781
Avantages sociaux des employés	204 977	207 947	243 406	272 938	278 397	283 965
Transport et communications	181 276	371 571	325 000	331 500	338 130	344 893
Services	3 928 138	3 973 640	6 452 539	6 321 665	6 446 333	6 573 415
Fournitures et matériel	47 389	60 082	68 340	69 707	71 101	72 523
Amortissement	3 720	3 721	3 721	3 721	3 722	3 722
Total partiel	5 937 128	6 096 927	8 715 831	8 720 395	8 892 665	9 068 298
Dépenses uniques supplémentaires : Système d'information financière	243 614	21 711	-	-	-	-
Plan de croissance – Étude sur les transports du MTO	265 650	72 122	300 000	775 000	787 228	-
Coûts administratifs nets de la SGFPNO	6 446 392	6 190 759	9 015 831	9 495 395	9 679 893	9 068 298

5. ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES ET STRATÉGIES

Toutes les entreprises et tous les organismes gouvernementaux courent le risque de ne pas pouvoir s'adapter comme il se doit aux imprévus. Le risque de la SGFPNO est grandement réduit parce que beaucoup de ces imprévus sont relevés dans l'analyse environnementale annuelle menée par le MDNM.

Catégorie de risque	Classification du risque	Description du risque	Probabilité	Incidence	Incidence financière	Évaluation générale du risque	Stratégie d'atténuation
Stratégique	Amélioration continue	La SGFPNO utilise des sources non officielles de renseignements, des examens de programmes et des consultations pour veiller à ce que les programmes répondent aux besoins changeants et aux facteurs externes.	Faible	Faible	Moyenne	Faible	La SGFPNO conservera le système de sondage des clients et de gestion des plaintes.
	Répondre aux attentes des parties concernées	La SGFPNO a instauré une nouvelle série de programmes qui reflètent les politiques du Plan de croissance du Nord de l'Ontario. Elle s'attend à une résistance d'un sous-groupe de clients aux changements proposés dans les	Moyenne	Moyenne	Faible - Moyenne	Moyen	La SGFPNO mènera un sondage des clients pour relever les problèmes ou préoccupations et utilisera les résultats pour dresser des plans d'action corrective.

		programmes; d'autres groupes qui étaient admissibles dans le cadre du mandat de 2005 ne le seront plus.					
Reddition de comptes/ gouvernance	Gouvernance interne et perfectionnement du conseil	Plan de perfectionnement du conseil	Faible	Faible	Faible	Faible	Le conseil a établi le Comité de gouvernance qui se penchera sur les points suivants : - établir les attributions du moniteur en matière de gouvernance - examiner les règlements administratifs et les politiques - gestion des ordres du jour - stratégie d'éducation du conseil - amélioration continue mesure et surveillance.

	Alignement avec le protocole d'entente, les ententes sur le niveau de service, etc.	Ententes sur le niveau de service avec des partenaires du MDNM, y compris la Direction du développement économique régional, la Direction des services juridiques, la Direction des services de communications, le Bureau de contrôle des services financiers	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyen	Travailler avec le MDNM pour concevoir et instaurer une ou des ententes sur le niveau de service avec des partenaires clés pour la prestation des programmes.

Opérationnel	Efficacité du service, approvisionnement, menaces	Capacité de la SGFPNO de répondre aux normes de service publiées	Moyenne	Élevée	Faible	Moyen	La SGFPNO et le MDNM examinent continuellement l'efficacité et la rentabilité des processus de la SGFPNO et établissent de nouvelles normes et cibles de service à l'occasion du lancement de nouveaux programmes.
	Demande des services	La demande de financement de la SGFPNO est inconnue lors du lancement de nouveaux programmes	Moyenne	Moyenne	Élevée	Moyen	Continuer la surveillance et être prêt à examiner et à instaurer les changements requis.

6. ÉVALUATION DES QUESTIONS AUXQUELLES LA SGFPNO EST EXPOSÉE

6.1 Contexte du Nord de l'Ontario

Le Nord de l'Ontario est aujourd'hui une composante essentielle de l'une des économies mondiales dominantes. Il possède de vastes zones de richesses et de prospérité. Son économie se diversifie, de telle sorte qu'elle dépend de moins en moins des industries basées sur les ressources traditionnelles. Sa population a l'esprit d'entrepreneuriat, est qualifiée et cultivée, et ses entreprises et entrepreneurs innovent constamment et sont prêts à relever de nouveaux défis. Le processus de création d'une nouvelle région compétitive à l'échelle mondiale est déjà bien amorcé (source : Plan de croissance du Nord de l'Ontario, 2011).

6.2 Survol du Nord de l'Ontario

Le ministère des Finances a prévu que la population du Nord de l'Ontario augmentera légèrement au cours des quinze prochaines années, après quoi elle commencera à décliner en raison du vieillissement de la population et de la migration continue. À l'heure actuelle, le Nord de l'Ontario représente 6 % de la population de la province. D'ici à 2036, elle pourrait en représenter seulement 4,6 % car le sud de l'Ontario enregistrera probablement presque 3,9 millions d'habitants supplémentaires pendant cette période.

La population de l'Ontario a augmenté graduellement depuis 1986, d'environ 9,4 millions à plus de 13,5 millions en 2013. La population du Nord de l'Ontario a culminé à environ 859 000 en 1993 et était estimée à 803 328 en 2013. Entre 2009 et 2013, la population du Nord de l'Ontario a baissé de 0,8 % (source : Statistique Canada, Statistiques démographiques annuelles).

Beaucoup de communautés du Nord demeurent tributaires des secteurs de l'industrie primaire, comme les mines et les forêts. Ces secteurs représentaient près de 5,8 % de l'emploi total dans le Nord en 2013 (6,2 % en 2012), par rapport à seulement 0,6 % dans la province. Le Nord de l'Ontario compte également davantage sur l'emploi dans le secteur public (administration publique, éducation et soins de santé) qui représentait 30,8 % de l'emploi total dans le Nord en 2013 (32,2 % en 2012), par rapport à 24,4 % dans la province.

6.3 Économie actuelle

L'économie de l'Ontario continue de grandir à un rythme modéré dans un environnement mondial difficile. La croissance plus marquée aux États-Unis, le plus grand partenaire commercial de l'Ontario, et le déclin de la valeur du dollar canadien aideront à stimuler les exportations de l'Ontario et encourageront les investissements dans les affaires. L'Ontario continue de prendre des mesures pour renforcer l'économie et appuyer l'emploi en effectuant des investissements stratégiques dans des secteurs concurrentiels à l'échelle mondiale.

Le Nord de l'Ontario n'est pas à l'abri des problèmes qui découlent de la dernière récession. Son économie a décliné deux fois plus rapidement que celle de l'Ontario pendant cette période. Par conséquent, les entreprises du Nord peuvent encore éprouver des difficultés à obtenir du crédit des institutions traditionnelles de prêt. La SGFPNO demeure un lien et un organisme de financement vital car elle atténue le risque connexe de ces conditions économiques.

En 2013, Le produit intérieur brut (PIB) du Nord de l'Ontario avait enregistré une hausse de plus de 12 points de pourcentage après avoir été au plus bas en 2009. Le Conference Board of Canada a dit que le Nord de l'Ontario a le plus grand PIB de toutes les régions du nord du Canada. Ces dix dernières années, la part du Nord de l'Ontario dans le PIB de la province était de 5,7 % en moyenne. *Source: Conference Board of Canada, Estimating Economic Activity in Canada's Northern Regions.*

L'état de l'économie actuelle a eu d'importantes répercussions sur la situation financière de la Province de l'Ontario. Le déficit de l'Ontario pour 2013-2014 est maintenant estimé à 10,5 milliards $ et la Province devrait demeurer déficitaire jusqu'en 2017-2018 (source : Comptes publics de l'Ontario 2013-2014).

L'économie ontarienne s'est modestement améliorée en 2013 avec une croissance du produit intérieur brut de 1,3 %, le fruit de solides gains dans les dépenses des consommateurs et le commerce net. On prévoit une croissance continue et stable de l'économie de l'Ontario, avec le PIB qui devrait augmenter de 1,9 % en 2014. La croissance prévue du PIB réel de l'Ontario devrait doubler pour passer de 1,3 % en 2013 à 2,6 % d'ici à 2017 (source : ministère des Finances).

6.4 Priorités gouvernementales

Optique : Plan de croissance du Nord de l'Ontario

- Le Plan de croissance du Nord de l'Ontario de 2011 contient un cadre stratégique de 25 ans pour guider la prise de décision et l'investissement de la province. Il met l'accent sur les secteurs économiques prioritaires et souligne la vision pour le Nord de l'Ontario pour 2036 :
    - Population qualifiée, éduquée, en santé et prospère.
    - Appuyée par des ressources de classe mondiale, de la technologie de pointe et une infrastructure moderne.
    - Création d'emplois, apport d'investissements et accès aux marchés mondiaux.
    - Les communautés offrent des environnements dynamiques et accueillants attrayants pour les nouveaux arrivants.
    - Les municipalités, les collectivités autochtones, les gouvernements et l'industrie travaillent ensemble pour atteindre des objectifs économiques, environnementaux et communautaires communs.
- Le Plan de croissance établit 11 secteurs économiques prioritaires existants et en émergence. Ces secteurs présentent un potentiel et des possibilités d'envergure pour le Nord, et l'action dans ces domaines devrait apporter des gains économiques.

- En 2013, les programmes de la SGFPNO ont été remaniés pour mieux s'aligner sur le Plan de croissance. Les cinq nouveaux programmes s'alignent sur les secteurs des affaires qui affichent le plus fort potentiel de croissance indiqués dans la Plan de croissance.
- Par l'entremise du Plan de croissance, la Province s'est engagée à collaborer avec des parties concernées clés, comme le gouvernement fédéral, le secteur des affaires, le secteur municipal, le secteur de l'éducation et les collectivités autochtones sur des stratégies de développement économique visant les secteurs économiques existants et en émergence prioritaires.
- Le Plan de croissance a lancé plusieurs initiatives, y compris l'Institut des politiques du Nord (IPN) et la Stratégie de transport multimodal pour le Nord de l'Ontario (STMNO) dont la réalisation a été possible grâce à une contribution de plus de 7 millions $ de la SGFPNO. L'IPN apportera une perspective nordique, reposant sur des recherches de qualité, qui guidera l'établissement des politiques publiques qui éclaireront les décisions du gouvernement, des municipalités, des communautés, des Premières Nations, des entreprises et des industries. La STMMO, dirigée par le ministère des Transports, posera les jalons d'un système de transport moderne et durable dans le Nord de l'Ontario.

Optique : Priorités gouvernementales – Un plan décennal pour l'économie

- Le budget de l'Ontario de 2014 a dressé un plan décennal pour un Ontario fort, avec plus d'emplois, davantage de possibilités et un avenir plus sûr. Le plan créera des emplois et améliorera l'économie en investissant dans les gens, en construisant une infrastructure moderne et en appuyant un climat d'affaires dynamique et novateur. Ce plan stimulera l'économie, créera des emplois et améliorera la prospérité et l'équité pour toute la population de l'Ontario.
- Le plan décennal de développement économique :

    - Investira dans les gens : *en investissant aujourd'hui dans la population et en dotant les Ontariennes et Ontariens du soutien qui leur est nécessaire pour acquérir les bonnes compétences et trouver les meilleurs emplois. Ainsi, tous les citoyens auront la chance de détenir de bons emplois bien rémunérés et de contribuer à la prospérité de la province.*
    - Construira une infrastructure moderne : *le nouveau plan économique décennal continuera de stimuler l'économie, de créer des emplois, d'accroître la prospérité et de favoriser l'équité pour toute la population.*
    - Créera un climat d'affaires dynamique et novateur : *en continuant la concurrence pour attirer des investissements sectoriels qui créeront des emplois rémunérateurs, montreront la voie vers les investissements étrangers directs et la prospérité du secteur privé. En encourageant une culture d'innovation et d'entrepreneuriat, tout en établissant des partenariats à l'étranger, les entreprises ontariennes prospèreront sur le marché international pendant les années à venir.*
    - Créera une société juste : *en établissant les conditions pour que tous les Ontariens et Ontariennes, peu importe leur situation économique ou leur origine, aient des chances égales de réaliser leur plein potentiel et de contribuer à la prospérité de la province.*

- En août 2014, la Province a lancé le nouveau Fonds ontarien pour l'infrastructure communautaire (FOIC) qui apportera un investissement de plus de 130 milliards $ dans l'infrastructure publique au cours des dix prochaines années. Les 100 millions $ annuels financeront la revitalisation et les réparations de routes, de ponts, et d'autre infrastructure essentielle dans les petites communautés rurales et du nord. Le Fonds inclut 50 millions $ par an pour un financement fondé sur des demandes et 50 millions $ par an pour le financement fondé sur une formule.
- Le Fonds des petites collectivités (FPC) a aussi été annoncé en août 2014. Ce fonds, dont le gouvernement fédéral verse la contrepartie dans le cadre du Fonds Chantiers Canada, fournit 272 millions $ pour des projets dans les collectivités de moins de 100 000 habitants.
- Le budget a aussi établi des plans pour créer le Fonds pour l'emploi et la prospérité d'une valeur de 2,5 milliards $. Ce fonds de dix ans aidera l'Ontario à attirer des investissements étrangers dans l'innovation créatrice d'emplois, la productivité et les exportations, dans la création de partenariats avec des entreprises et dans l'exploitation de secteurs clés de l'Ontario.
- La *Loi de 2014 visant à instaurer un climat plus propice aux affaires* aidera à créer des emplois et commandera l'innovation en appuyant la création de grappes. En consultation avec les secteurs des affaires, de l'éducation, de la main-d'œuvre et sans but lucratif, le gouvernement relèvera les possibilités de regroupement qui se concentreront sur les atouts régionaux. Les grappes, qui sont des concentrations de secteurs interreliés, de sociétés et d'organismes, devraient aider à attirer des investissements et des talents dans des secteurs clés de l'Ontario, en améliorant la capacité d'innover, de faire de la concurrence sur le marché mondial et d'attirer des affaires.

6.5 Économie future

Les industries primaires du Nord de l'Ontario, la foresterie et les mines, sont à la base de l'économie du Nord. Le Plan de croissance établit 11 secteurs économiques stratégiques prioritaires existants et en émergence.

- Fabrication avancée
- Agriculture, aquaculture et transformation alimentaire
- Arts, culture et industries de la création
- Économie numérique
- Foresterie et industries connexes à valeur ajoutée
- Sciences de la santé
- Secteur des minéraux et approvisionnement et services miniers
- Énergies renouvelables et services
- Tourisme
- Transport, aviation et aérospatiale
- Technologies de l'eau et services

En plus d'appuyer les possibilités de croissance dans ces industries, un accent supplémentaire sur l'innovation et la recherche-développement commandera la transformation des industries traditionnelles forestières et minières du Nord de l'Ontario et ouvrira de nouveaux débouchés. L'Ontario North Economic Development

Corporation (ONEDC) est un partenariat entre les cinq plus grandes villes du Nord et un partenaire stratégique du MDNM. L'ONEDC met en évidence certains secteurs qui émergent dans certaines villes, par exemple, les sciences de la vie à Thunder Bay, le jeu numérique à Sault Ste. Marie, et l'aérospatiale à North Bay.

Cercle de feu

Le grand nord de l'Ontario est le siège de l'une des plus passionnantes possibilités d'exploration au Canada, le Cercle de feu, qui pourrait devenir une des plus importantes exploitations minérales de l'Ontario depuis plus d'un siècle. Le Cercle de feu, riche en chromite, nickel, or et autres gisements, créera d'énormes possibilités d'affaires et de croissance pour les industries minières et connexes de la province.

Cette exploitation sera un moteur économique important pour tout le Nord de l'Ontario et aura des retombées particulières sur les Premières Nations, les exigences en matière d'infrastructure, les besoins en matière de transport, la création d'emplois et la fabrication à valeur ajoutée. Les aménagements de mines envisagés actuellement dans le Cercle de feu devraient créer plus de 1 500 emplois permanents quand les mines seront pleinement opérationnelles, et beaucoup d'autres emplois seront créés dans le secteur de l'approvisionnement et des services miniers.

La Province a créé la Société de développement de l'infrastructure du Cercle de feu qui travaillera pour amener les Premières Nations et les secteurs public et privé à établir des partenariats et faciliter les décisions d'investissement dans l'infrastructure stratégique de transport.

Étant donné le stade précoce, on ne sait pas encore quelle incidence éventuelle l'exploitation du Cercle de feu aura sur la SGFPNO.

Secteur des mines et des minéraux

Le secteur de l'approvisionnement et des services miniers devrait continuer de grandir grâce à l'exploitation du Cercle de feu et l'ouverture de nouvelles mines.

Les prix des métaux constituent un déterminant important de la quantité d'exploration minérale en Ontario. Le ralentissement de la croissance économique mondiale a affaibli la demande et contribué à la baisse des prix des métaux. Les prix des métaux précieux et de base sont à la baisse cette année, tout comme les dépenses dans l'exploration. Les dépenses dans l'exploration et l'évaluation des gisements ont baissé de 932 millions $ en 2012 à 600 millions $ en 2013. Les intentions de dépenses pour 2014 montrent une autre baisse à 528 millions $. Cependant, l'Ontario demeure en tête des provinces et territoires du Canada pour les dépenses en exploration et évaluation des gisements. Les prix à long terme des métaux sont bons et devraient aider l'industrie à se remettre de l'effondrement actuel.

La valeur de la production minérale a atteint 9,8 milliards $ en 2013 et devrait rester proche de ce niveau car l'augmentation de la production d'or devrait compenser les prix bas, et la production de métaux de base demeurera probablement stable.

À 3,1 milliards $, les investissements dans les mines de l'Ontario ont atteint des niveaux record en 2012. Ils ont baissé à 1,8 milliard $ en 2013 mais demeurent quand même remarquables selon les normes historiques. Les prévisions préliminaires de l'investissement dans les mines en 2014 indiquent une autre baisse de 11 % à 1,6 milliard $.

Des programmes d'expansion minière sont en cours dans les mines de Porcupine et de Red Lake de Goldcorp ainsi que dans la mine Creighton de Vale à Sudbury. Ces programmes augmenteront la production, prolongeront la vie des mines et créeront des emplois. Le projet clé de Vale à Sudbury est le projet de réduction des émissions atmosphériques, d'une valeur d'un milliard de dollars, qui consistera à moderniser les installations minières et de transformation à Sudbury en vue de réduire les émissions de dioxyde de sulfure de plus de 85 % dans la région d'ici à 2016.

Plus de 10 nouvelles mines ont ouvert depuis 2010 et trois autres devraient ouvrir d'ici à 2016. À l'heure actuelle, plus de 35 projets d'exploration minérale avancée sont en cours dans la province. Environ 500 entreprises de services et d'approvisionnement miniers sont établies dans le Nord de l'Ontario.

L'or, des gisements magmatiques, de cuivre-nickel-platine-palladium, de cuivre-zinc-argent sulfures massifs volcanogènes et des diamants sont encore le principal point de concentration de l'industrie de l'exploration en Ontario.

Les dépenses en exploration ont baissé après avoir atteint le niveau record d'un milliard de dollars en 2011 mais ont créé un pipeline de projets. Trois des grands projets de construction de mines en cours dans le nord-est de l'Ontario (Goldcorp-Hollinger, Glencore - Errington\Vermillion, KGHM – Victoria), et deux nouvelles mines (Rubicon Metals-Phoenix Gold, Goldcorp-Cochenour) devraient ouvrir dans le Nord-Ouest de l'Ontario en 2015.

Les coûts d'électricité sont plus élevés dans le Nord de l'Ontario que dans les provinces voisines. Le Programme de réduction des tarifs d'électricité pour le secteur industriel du Nord apporte des remises sur le prix de l'électricité à de grands consommateurs industriels du Nord, y compris huit entreprises minières qui réduiront leurs coûts d'électricité d'environ 25 %. Le programme a été renouvelé au printemps 2013 pour trois autres années.

Foresterie

En 2012, la valeur du secteur forestier de l'Ontario atteignait presque 11,9 milliards $. Le Nord de l'Ontario est le siège de six usines de pâtes et papiers en exploitation et de 19 des 25 plus grandes usines en exploitation.

Le Nord de l'Ontario enregistre toute la production annuelle du marché de la pâte de la province qui est d'environ 1,2 million de tonnes. Environ 75 % de la production de papier journal de la province (800 000 tonnes) est dans le nord.

Le nombre total d'emplois dans le secteur forestier dans le Nord de l'Ontario a baissé de plus de 19 500, soit de 28 100 en 2003 à 8 600 en 2013, ou environ 69 %. La plus

grande perte se trouve dans le secteur de la fabrication de produits du bois qui, en 2013, enregistrait la moitié de l'emploi perdu depuis 2003.

La récolte annuelle totale dans le secteur des produits du bois en 2013 se chiffrait à environ 12,4 millions de mètres cubes (m^3), une légère baisse de 200 000 m^3 par rapport à 2012.

Agriculture

Dans le Nord de l'Ontario, le secteur agricole représente 192 millions $, avec près de 2 600 exploitations agricoles (5 % du total provincial) et quelques 6 200 emplois. Les industries laitière et du bœuf comptent pour plus de la moitié des rentrées de fonds et pour 35 % des fermes de la région.

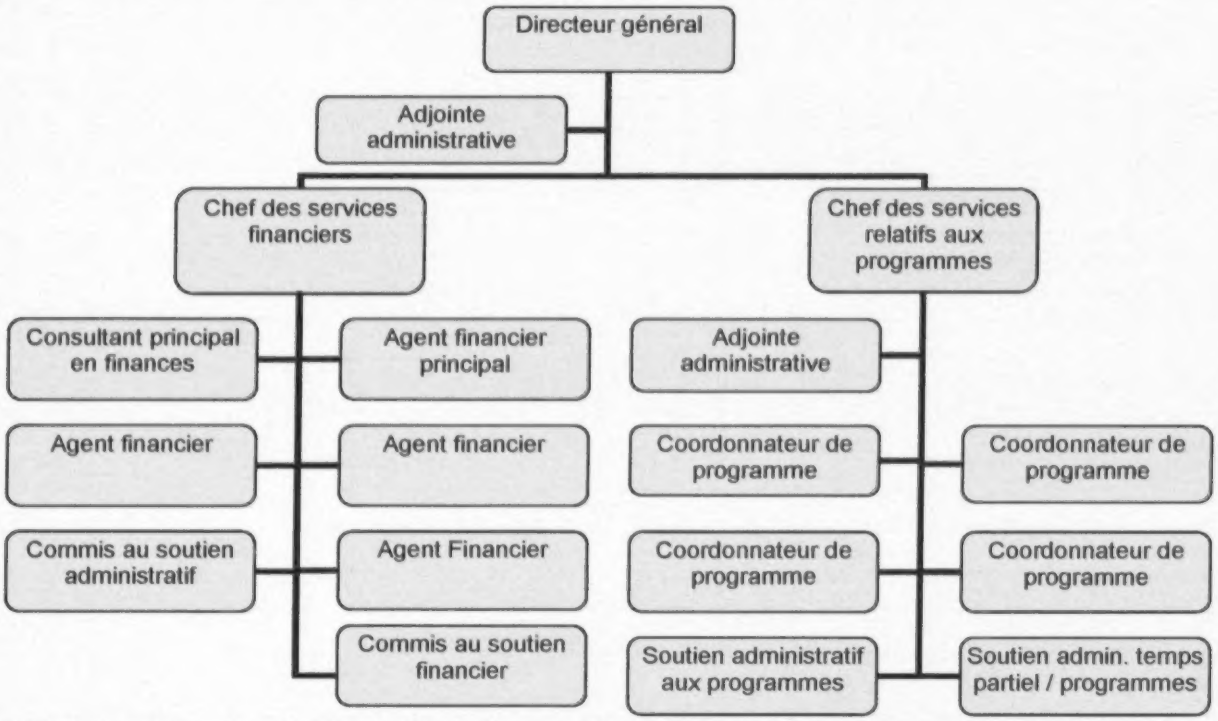
Quatre-vingts pour cent des truites d'élevage (aquaculture en cage) de l'Ontario, avec une valeur estimée à 16 millions $, sont produits dans le Nord de l'Ontario.

Économie biologique

Dans le monde, beaucoup d'entreprises effectuent des recherches, conçoivent et mettent en œuvre des technologies et des processus pour utiliser ou fabriquer des produits à base de ressources renouvelables (p. ex., agriculture, foresterie, déchets municipaux, etc.). Étant donné la vaste base de terres de la Couronne occupée par des forêts dans le Nord de l'Ontario, ces compagnies ont des possibilités d'investir.

En 2010, les biocarburants et les éléments biochimiques constituaient 3 % du marché mondial total des produits chimiques et des carburants, et cette part devrait atteindre les 17 % d'ici 2025. Outre cette croissance, la demande de produits qui ne sont pas des combustibles, comme les biens de consommation et leurs composantes, les produits chimiques, les produits pharmaceutiques et les suppléments et substituts alimentaires, augmentera.

7. RÉSUMÉ DE L'EFFECTIF ADMINISTRATIF; INCIDENCES DU PLAN D'ACTIVITÉS SUR LES RESSOURCES HUMAINES; STRATÉGIE SALARIALE



*Trois membres du personnel relevant de la Direction des services de communications sont affectés aux activités de la SGFPNO.
*Quatre postes et demi relevant des services juridiques sont affectés aux activités de la SGFPNO.

Le directeur général et le personnel de la SGFPNO dont des employés du Ministère. Tout le personnel et les gestionnaires de la SGFPNO sont assujettis à toutes les politiques et conventions collectives applicables à la FPO.

Il est important de souligner que la SGFPNO reçoit des services importants et précieux de la Direction du développement économique régional du MDNM, des Services juridiques du MDNM, de la Direction des communications du MDNM, de la Direction de la planification des activités du MDNM, de la Direction du développement stratégique du MDNM, des Services d'élaboration et de mise en œuvre des solutions technologiques du GTR, du ministère des Services gouvernementaux (ressources humaines et technologie de l'information) et d'un tiers qui assure la diligence raisonnable, qui l'aident à réaliser sa vision et sa mission énoncées dans son plan stratégique. De plus, la SGFPNO a relevé et mis en œuvre, et continue de le faire, des moyens d'améliorer la rentabilité des processus et de la technologie utilisés pour réaliser sa vision et sa mission. Après d'autres améliorations du système de gestion des projets, l'amélioration de processus et l'instauration d'un nouveau système de gestion financière, les retombées des mesures d'amélioration de la rentabilité proposées de ses ressources seront surveillées et évaluées. Cette évaluation de la rentabilité prendra aussi en

compte l'effet de l'instauration de nouveaux programmes et de l'activité subséquente découlant de cette nouvelle initiative.

La SGFPNO et la Direction du développement économique régional (DDER) du MDNM ont conclu une entente de collaboration, et le Ministère a évalué récemment le niveau de service de la DDER pour instituer des frais de service à la SGFPNO qui devraient commencer en 2014-2015.

La SGFPNO travaille avec le directeur des communications du Ministère pour établir une entente sur le niveau de service qui indiquera les services fournis par le Ministère. En attendant les résultats de ces discussions, la SGFPNO pourrait obtenir des services additionnels d'autres sources pour répondre à ses besoins de marketing.

8. MESURES DU RENDEMENT, Y COMPRIS LES RÉSULTATS OBTENUS JUSQU'À PRÉSENT

La SGFPNO rend des comptes sur les mesures de rendement suivantes.

8.1 Externe clé

8.1.1 Nombre d'emplois à temps plein créés ou conservés

Année	Cible	Réel (jusqu'à présent)
2007-2008	750	2 691
2008-2009	750	2 513
2009-2010	3 000	2 413
2010-2011	3 500	3 378
2011-2012	3 500	3 059
2012-2013	3 500	3 455
2013-2014	3 500	3 771

- Les cibles de création d'emplois de la SGFPNO ont augmenté en 2010-2011 pour les aligner sur le rendement antérieur et les hausses du financement provincial annuel alloué à la SGFPNO.
- À la fin de l'exercice 2013-2014, la SGFPNO a aidé à créer ou conserver 3 771 emplois.
- Le financement de la SGFPNO devrait contribuer à créer ou conserver 3 500 emplois à temps plein en 2014-2015.

La SGFPNO a travaillé avec le ministère des Finances pour élaborer une méthode de dénombrement des emplois créés grâce à ses investissements dans l'infrastructure en utilisant des multiplicateurs de Statistique Canada.

- Il convient de souligner que les cibles de création d'emplois ont augmenté de 750 à 3 500 emplois par année pour s'aligner sur le rendement passé et les hausses du budget annuel de la SGFPNO. Ces hausses, une approximation des cibles futures, reposaient sur l'hypothèse que le rendement de la SGFPNO en matière de création d'emplois était lié à son budget annuel, ce qui est inexact. Une corrélation plus appropriée est les approbations en cours d'exercice, mais il est impossible de les déterminer à l'avance. Le rendement de la SGFPNO au plan de la création d'emplois dépend des propositions de projets qui créent des emplois. La SGFPNO dépend des propositions qui apportent un nombre approprié de projets admissibles qui créent suffisamment d'emplois pour atteindre ses cibles, ce qui n'arrive pas nécessairement chaque année.

8.1.2 Contributions d'autres partenaires obtenues par effet de levier des investissements de la SGFPNO

Année	Cible	Réel
2007-2008	2:1	3,2:1
2008-2009	2:1	3,62:1
2009-2010	3:1	3,07:1
2010-2011	3:1	3,72:1
2011-2012	3:1	3,15:1
2012-2013	3:1	5,05:1
2013-2014	3:1	3,46:1

- Le ratio cible des contributions d'autres partenaires obtenues par effet de levier des investissements de la SGFPNO est de 3:1
- Il convient de souligner que les programmes de la SGFPNO exigent généralement un ratio de 1:1 car le financement est généralement limité à 50 % des coûts admissibles des projets.

8.2 Secondaires

8.2.1 Nombre de projets des Premières Nations approuvés

Année	Cible	Réel
2009-2010	13	21
2010-2011	14	28
2011-2012	16	16
2012-2013	18	39
2013-2014	20	19

- Le nombre cible d'approbations de projets des Premières Nations (auto-identifiées) (sauf les approbations de stages et d'éducation coopérative et du secteur privé) devait être de 13 en 2009-2010 puis augmenter de 10 % par année.
- La SGFPNO a approuvé le financement de 19 projets des Premières Nations en 2013-2014.

8.2.2 Satisfaction de la clientèle

Année	Cible	Réel
2011-2012	90 %	85 %
2012-2013	90 %	85 %
2013-2014	90 %	85 %

- Cette cible mesure la satisfaction des clients de la SGFPNO à l'égard du service qu'ils ont reçu, y compris l'efficacité du personnel et la rapidité du service.
- Cette mesure du rendement apporte à la SGFPNO des commentaires des clients qui l'aident dans ses activités d'amélioration continue.
- 85 % sont les clients qui sont soit satisfaits (27 %) ou très satisfaits (58 %).

- 15 % des clients de la SGFPNO étaient soient insatisfaits (7 %) ou très insatisfaits (8 %).

9. BUDGET POUR LES TROIS ANNÉES COUVERTES PAR LE PLAN D'ACTIVITÉS

Le tableau suivant présente les prévisions des revenus et des dépenses de la SGFPNO pour 2014-2015 jusqu'à 2017-2018.

Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario
Allocation prévue pour les dépenses de 2015-2016 à 2017-2018

	2012-2013 (000) (réel)	2013-2014 (000) (réel)	2014-2015 (000) (prévu)	2015-2016 (000)	2016-2017 (000)	2017-2018 (000)
				prévu		
Revenus						
Subvention de la Province de l'Ontario	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Intérêt sur l'encaisse et l'équivalent	2 385	2 502	2 447	2 523	2 609	2 705
Intérêt sur les prêts en cours	2 788	2 873	2 500	2 175	2 312	2 435
Autre	714	301	-	-	-	-
Total des revenus	105 887	105 676	104 947	104 698	104 921	105 140
Dépenses						
Subventions	75 649	69 751	79 521	80 549	80 059	80 542
Créances irrécouvrables	11 792	11 367	11 500	9 280	9 864	10 390
Administration – voir le tableau	6 446	6 191	9 016	9 495	9 680	9 068
Dépenses totales	93 887	87 309	100 037	99 324	99 603	100 000
Excédent des revenus sur les dépenses (dépenses sur les revenus)	**12 000**	**18 367**	**4 910**	**5 373**	**5 318**	**5 140**

Principales hypothèses financières

- Le financement de la SGFPNO demeurera à 100 millions de dollars pour la période visée par les estimations.
- Les coûts administratifs reposent sur le budget approuvé de 2014-2015 avec des redressements pour les écarts connus, les facteurs d'inflation et des coûts supplémentaires de fournisseurs de services internes.

Il convient de souligner les hypothèses et les renseignements suivants concernant le portefeuille de prêts de la SGFPNO et ses effets sur les revenus et dépenses prévus.

Renseignements choisis sur les prêts

Au 30 juin 2014

Prêts approuvés	166 401 134 $
Solde des prêts en souffrance (y compris les versements, les remboursements et les intérêts accumulés)	108 047 113 $
Allocation pour les pertes de crédit	43 002 623 $

- Les paiements annuels du principal des prêts seront d'environ 10 % du solde d'ouverture du total des prêts en souffrance.
- L'intérêt sur les prêts sera en moyenne de 2,75 % à 5,00 %.

- L'intérêt sur l'encaisse sera d'environ 1 % à 1,2 %.
- Le risque général du portefeuille est jugé élevé car les demandeurs sollicitent du soutien provincial pour combler des lacunes que des prêts commerciaux ne comblent pas. Il est atténué par :
  - la surveillance mensuelle du rendement des prêts;
  - les examens annuels de crédit;
  - le travail de la SGFPNO avec les clients pour assurer la viabilité de leurs opérations;
  - l'utilisation d'une politique de collecte documentée;
  - le processus de collecte progressive et les plans de recouvrement.

10. INITIATIVES FAISANT APPEL À DES TIERS

10.1 Partenariats

Dans le cadre de ses programmes, la SGFPNO s'allie à des communautés, des Premières Nations, des entreprises, des organismes sans but lucratif et des entrepreneurs de tout le Nord de l'Ontario pour créer des emplois et renforcer l'économie. Elle s'allie également avec plusieurs ministères provinciaux et des organismes fédéraux.

10.2 Sous-traitance

La SGFPNO a un contrat avec une tierce partie pour assurer la diligence raisonnable et la surveillance des prêts pour les projets du secteur privé. Le contrat actuel expirera le 31 mars 2016. La SGFPNO emploiera sa fonction de gestion des contrats pour assurer la prestation efficace des services et aura recours aux services juridiques du ministère du Procureur général pour obtenir un résultat souhaitable. Pendant l'exercice 2015-2016, la SGFPNO examinera ses options concernant la diligence raisonnable, l'administration et la surveillance des projets et pourrait lancer un appel d'offres de services externes en fonction des recommandations et des directives de son conseil.

10.3 Interne

La SGFPNO a besoin en permanence et continuellement des services du MDNM, du ministère du Procureur général, du ministère des Services gouvernementaux et du Groupement pour les terres et les ressources afin de mener ses activités à bien.

10.4 Clients externes

Les clients externes de la SGFPNO sont des parties intéressées des secteurs public et privé qui peuvent recourir à ses programmes.

11. PLAN DE COMMUNICATION

Objectifs

- Faire connaître les programmes révisés de la SGFPNO.
- Renforcer l'engagement du gouvernement à stimuler la prospérité économique du Nord en remaniant les programmes de la SGFPNO afin de mieux les aligner sur les priorités gouvernementales, y compris mettre en œuvre le Plan de croissance.
- Continuer à communiquer que les changements dans les programmes de la SGFPNO sont une révision visant à promouvoir des possibilités économiques nouvelles et en émergence tel qu'indiqué dans le Plan de croissance, et un avantage net pour l'économie du Nord de l'Ontario.
- Encourager la participation des candidats admissibles aux programmes révisés de la SGFPNO.

Public(s) cible(s)

- Les municipalités, les associations industrielles et commerciales, les agents et organismes de développement économique, les organismes non gouvernementaux, les centres de développement économique, les employeurs des secteurs public et privé qui peuvent offrir des stages, les propriétaires actuels et potentiels d'entreprises, les communautés autochtones et francophones, les entreprises du secteur privé situées ailleurs qui peuvent s'installer ou prendre de l'expansion dans le Nord de l'Ontario.
- La SGFPNO apporte des investissements du secteur privé par effet de levier et crée des emplois dans les communautés où se déroulent les projets approuvés.

Messages clés

- La SGFPNO est un moteur de la prospérité économique dans le Nord depuis plus de 25 ans et continuera d'aider l'économie du Nord à grandir, de créer des emplois et d'aider tous les gens du Nord à réussir.
- Les programmes révisés contribueront à stimuler l'innovation, l'infrastructure économique stratégique, le renforcement de la capacité communautaire, l'entrepreneuriat et le développement des affaires dans le Nord.
- Les programmes de la SGFPNO aideront à créer et à conserver des emplois en mettant l'accent sur l'investissement dans des secteurs en émergence et prioritaires indiqués dans le Plan de croissance du Nord de l'Ontario.